



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Ciencia a la mente y virtud al corazón

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Educación y Comunicación Social

Licenciatura en Relaciones Públicas

Proyecto Final de Licenciatura

Relaciones Públicas y Sustentabilidad

Caso Nike: ¿De crisis corporativa, a empresa responsable y sostenible?

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Alumna: *Delfina Kavulakian*

Director de la Carrera: *Manuel Montaner*

Tutora: *Constanza Lazazzera*

Buenos Aires, abril 2018

e-mail: delfinakavulakian@gmail.com

cel.: +54 9 11 6668 0842

D.N.I.: 37.753.254

Índice

1. Introducción al Caso: contextualización, cronología y descripción de los hechos.....	p. 2
1.1. ¿Por qué fue Nike el blanco de las acusaciones?.....	p. 6
1.2. La responsabilidad social empresaria en los años 90.....	p. 9
1.3. Gestión de impresiones: precedente de la gestión de imagen.....	p.12
1.4. La relación entre el encuadre mediático y la opinión pública.....	p.13
1.5. La reputación de Nike durante la crisis.....	p. 15
2. Gestión de Relaciones Públicas: dimensión, alcances y funciones.....	p. 22
2.1. Los activos intangibles en el Caso.....	p. 23
2.1.1. La imagen corporativa de Nike: virtud y defecto.....	p. 27
2.2. Nike en la opinión pública: presión social y crisis.....	p. 32
3. La responsabilidad social empresaria: orígenes y concepción tradicional.....	p. 34
1.1.1. Nuevo paradigma de sustentabilidad.....	p. 37
1.1.2. La propuesta sustentable de Nike.....	p. 41
2. Conclusiones.....	p. 44
2.1. Sobre la Comunicación de Crisis de Nike.....	p. 44
2.2. Relaciones Públicas y Sustentabilidad: Nike, de ayer a hoy.....	p. 47
3. Referencias bibliográficas.....	p. 54
3.1. Publicaciones audiovisuales y medios digitales consultados.....	p. 56

Introducción al Caso: contextualización, cronología y descripción de los hechos

Hacia finales de los años ochenta la situación laboral en Corea y Taiwán comienza a cambiar. Se empiezan a regular los salarios mínimos, los horarios y las condiciones laborales, y aumentan significativamente los costos para las empresas occidentales que concentraban sus producciones masivas en esa parte del planeta. Por este motivo, entre otros, el gigante de indumentaria deportiva Nike decide mover sus fábricas a Indonesia, China y Vietnam.

No pasa mucho tiempo hasta que, en 1991, la revista internacional Harper's Bazaar difunde un reportaje del periodista Jeffrey Ballinger, denunciando abusos en las condiciones de producción en las fábricas que contrataba Nike en Indonesia.

Si bien la empresa responde de inmediato publicando su Código de Conducta, Ballinger no queda satisfecho y publica un segundo artículo en el que entrevista a un subcontratista de Nike, quien alegaba que la empresa le pagaba por debajo del salario mínimo (Strasser, Becklund, 1991).

Las protestas públicas no tardaron en llegar, primero en las Olimpiadas de 1992 en Barcelona, y posteriormente, luego de que la CBS publicase en 1993 entrevistas realizadas a empleados de las fábricas contratadas por Nike en Asia. Le siguen meses de tensión y cae su valor en la bolsa.

Tres años más tarde, la marca lanza una colección cápsula con Kathy Lee Gifford, una reconocida conductora estadounidense, atrayendo la atención de los medios no por las prendas sino porque nuevamente aparecen denuncias de trabajo infantil en la producción. Tanto la empresa como Gifford se ven obligados a pedir disculpas, reavivando las protestas y tornando el asunto en una preocupación nacional.

Ante la agravante situación, Nike decide establecer un departamento dedicado a mejorar las condiciones laborales de los empleados en las fábricas. A pesar de ello, todos los intentos de publicidad son recibidos por el público de forma negativa, e incluso Michael Jordan es atacado por los medios por ser embajador de la marca (Wilsey, Lichtig, 2012).

Con el objetivo de mostrarse fortalecido y expandirse, ese mismo año Nike inaugura un nuevo concepto de tienda, el Niketown. Sin embargo, esto lo único que genera son nuevos espacios para manifestaciones y protestas, y surgen nuevas denuncias por explotación de mujeres en los talleres de Vietnam.

En otro intento por salvar la imagen de marca, Nike contrata al diplomático y activista Andrew Young para que examinara las condiciones laborales en las fábricas. Sus reportes fueron muy criticados por la prensa, al haber sido muy suaves con la empresa, y por evitar temas como los salarios mínimos. Además, el hecho de que el traductor oficial enviado en el viaje haya sido contratado por Nike, y que oficiales de la marca hayan participado de las visitas a las instalaciones hizo que los reportes tuviesen aún menos credibilidad (Canedy, 1997).

Adicionalmente, el mismo año, jóvenes universitarios en los Estados Unidos comienzan a organizar marchas en contra de Nike. A la vez, el cineasta Michael Moore realiza el documental *The Big One*, en el que pone sobre la mesa la explotación de las grandes corporaciones, y finaliza con una entrevista a Phil Knight, CEO de Nike, en la que justificaba que habían trasladado la producción a Indonesia porque los americanos no querían trabajar.

Para ese entonces, la empresa estaba gastando casi \$1.000 millones de dólares en publicidad, contribuyendo en organizaciones no gubernamentales y programas de deporte para jóvenes, con el objetivo de silenciar las denuncias (Jilani, 2011).

Habiendo caído las ventas de forma drástica, la empresa se vio obligada a despedir personal, y parecía no tener forma de controlar las constantes críticas que recibía tanto de los medios de comunicación como desde la opinión pública.

Finalmente, es en 1998 que Nike asume públicamente las acusaciones. En mayo de ese año el CEO reconoce, a través de un comunicado de prensa, las denuncias que venían atacando a la empresa, y anuncia un aumento en el salario mínimo de sus empleados, el incremento de monitoreo de condiciones laborales, y la adhesión a los parámetros de aire limpio de tóxicos dentro de las fábricas que propone la U.S. Occupational Safety and Health Administration.

Además, se adhiere a la Fair Labor Association, una ONG que combina compañías y representantes de los Derechos Humanos y del Trabajador, para que se realicen monitoreos independientes sobre las condiciones laborales dentro de la industria, así como un código de conducta básico y universal.

Desde entonces y hasta el 2004, Nike llevó a cabo más de 600 auditorías sobre las condiciones de sus talleres, y muchos activistas reconocieron los esfuerzos por parte de la empresa en mejorar algunas de las situaciones límite, insistiendo en que es un largo camino por recorrer.

En 2005, Nike se convierte en el primero dentro de su industria en publicar un listado de todos los proveedores y talleres con los que trabajaba, y luego también difunde un reporte de 108

páginas en el que detalla las condiciones de trabajo y de pago en sus fábricas, haciendo particular alusión a los temas más controversiales (Birch, 2012).

Desde ese año en adelante la firma ha continuado creciendo en relación a su compromiso con la sociedad y el medio ambiente, y hoy es uno de los referentes líder en responsabilidad social corporativa.

Este trabajo no considera que el caso descrito haya sido el más grave en relación al uso de talleres clandestinos, ni aboga por que hoy en día el comportamiento y sistema productivo de Nike sea el ejemplar. No obstante, fue uno de los más mediáticos y trascendentales en la historia del desarrollo de las empresas sustentables.

Nike fue precursora al asumir las acusaciones en su contra, y halló en la crisis más fuerte de su historia, la oportunidad para reivindicarse como una de las empresas más fuertes en la industria de la indumentaria deportiva.

La responsabilidad social empresaria ha cobrado en las últimas décadas relevancia exponencial. Las empresas como actores sociales se ven obligadas a ejercer con transparencia y honestidad, debiendo contribuir a mejorar los entornos con los que interactúan y de los cuales dependen.

Sin embargo, la mayoría de las compañías muestran una fuerte resistencia a asumir este compromiso por cuestiones económicas y de rentabilidad, y por la dificultad que implica cuantificar los beneficios de hacerlo, entre otros (Olcese Santoja, 2008).

El caso de Nike es relevante para la disciplina porque muestra cómo la empresa debió adaptarse a los cambios de paradigma en la responsabilidad social para sobrevivir. Es posible distinguir de qué manera el éxito de esa transición tuvo que ver con la gestión de las Relaciones Públicas de la empresa, y la interrelación entre activos intangibles y la responsabilidad corporativa.

Asimismo, transcurrió un lapso temporal lo suficiente amplio como para que sea posible evaluar con perspectiva cómo fue el proceso recorrido, de qué forma, qué factores se vieron involucrados y cuáles fueron los resultados de las medidas tomadas a lo largo de estos años.

Recurrir a este caso es valioso porque permite explicar la importancia de la responsabilidad social empresaria en el contexto global actual, y entender el verdadero valor de gestionar estratégicamente las Relaciones Públicas de una compañía.

En particular, velará sobre la inminente transición desde la antigua concepción de la responsabilidad empresarial al nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible, y

cómo esa evolución está ligada intrínsecamente a los activos intangibles de la organización, y a la opinión pública.

En un plano personal, considero a la responsabilidad social empresaria como una actividad fundamental del quehacer corporativo, entendiendo que debe existir un deber ético de la empresa para con la sociedad y el ambiente en los cuales está inmersa.

Además, a diferencia de la filantropía, una correcta gestión de la misma implica un beneficio cuantificable para el desarrollo de cualquier compañía, aportando a la sustentabilidad de sus recursos en pos de aumentar las probabilidades de supervivencia a largo plazo.

Por último, veo en la elaboración de este trabajo una oportunidad a nivel personal para profundizar mis conocimientos sobre cuestiones con las cuales querría involucrarme una vez que finalice con el periodo de educación universitaria.

Desde los aspectos principales y macro, yendo a lo secundario y micro del caso, las preguntas que este trabajo pretende responder son las siguientes:

¿Qué son y qué relación hay entre los activos intangibles y la responsabilidad social empresaria? ¿Cómo se capitalizan estos conceptos y qué beneficios tiene para la organización?

¿Cómo son y en qué se diferencian el viejo y el nuevo paradigma de la responsabilidad social?

¿Cómo fue la evolución de uno al otro en el caso de Nike?

¿Qué incidencia tiene la opinión pública en la supervivencia corporativa y con qué herramientas cuenta la organización para incidir en ella? ¿Y viceversa?

El objetivo general de este trabajo es demostrar la interrelación estratégica entre las Relaciones Públicas y la responsabilidad social corporativa. También pretende explicar por qué los activos intangibles, en especial la imagen corporativa, son un aspecto vital en la administración y comunicación de la empresa.

En cuanto a los aspectos específicos, este proyecto evaluará cómo fue la transición de Nike hacia el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible, así como el lugar que ocupó la opinión pública en ese proceso.

La investigación buscará demostrar que, a través de la gestión de las Relaciones Públicas de una empresa, es posible transformar una crisis en la imagen corporativa, en una oportunidad estratégica de responsabilidad social empresarial.